

# KÖNYVISMERTETŐ

Salamonné Huszty Anna

## JÖVŐKÉP- ÉS

## STRATÉGIAALKOTÁS

Kossuth Kiadó, Budapest, 2000. 208 p.

Stratégiaira minden szervezetnek szüksége van, hiszen meghatározott célok nélkül az erőforrások szétforgácsolódhatnak. Különösen fontos kérdés ez az egyre fokozódó piaci verseny korában; a sikeres cégek vezetői a legfontosabb feladatnak a környezet állandó figyélését, a legnagyobb hibának pedig a változtatások, a fejlesztések elhanyagolását tartják. A gazdálkodási mutatók romlása, a piacvezetés stb. olyan jelzések, amelyeknek el kell gondolkodtatniuk a vállalkozás vezetőit, hogy foglalkozzanak a cég jövőjével. A stratégia dönti el, hogy a vezetés hogyan kíván viszonyulni a környezethez, a munkatársakhoz; vállalkozik-e kezdeményező szerepre, meghatározza-e pontosan a megvalósítás módját s felhasználja-e munkatársai szakmai ismereteit, tapasztalatait. Az ezzel a témakörrel foglalkozó könyv szerzője – a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetőképző Intézetének tanára – rámutat, hogy a stratégiaalkotás sokféleképpen értelmezhető (részletesen szabályozott, koncepcióalkotásai, analitikus, vízióalkotási, megismerési, tanulási, transzformációs folyamatként). Ezután egységbe foglalja a stratégiával kapcsolatos fogalmakat, eljárásokat, hogy segítse a vállalatokat az eligazodásban, a vállalati sajátosságokhoz illeszkedő stratégiaalkotási mód kiválasztásában javaslataival, s bemutatja a stratégia tudatos kialakításának szempontjait. A folyamatot jövőkép-orientált stratégiaalkotásnak nevezi s a kidolgozásához megválaszolandó kérdéseket a 10. ábrán foglalja össze. Megismerjük a stratégiaalkotás szak-

szait (jövőkép felvázolása, analízis, a jövőkép és küldetés felülvizsgálata, végül a stratégiák meghatározása). A jövőképorientált stratégiaalkotás lépéseit a 11. ábra szemlélteti.

A stratégiaalkotás előkészítési munkáinak megkezdéséhez az első számú vezető egyértelmű döntése és elkötelezettsége szükséges, ennek hiányában a siker kétséggé válhat. Azt is meg kell határozni, hogy kik vesznek részt a munkában s fel kell kérni őket az együttműködésre (szokásos külső tanácsadókat is felkérni). Az előkészítő munka befejezésekként el kell készíteni a forgatókönyvet – a feladatok, a résztvevők, az időpontok megjelölésével, a felelősök meghatározásával – s ezt meg kell ismertetni az érintettekkel.

A jövőkép és a misszió, a küldetés eredményes kialakítása keretében megismerjük a könyvből a General Electric sikertörténetét, amely J. Welch nevéhez fűződik. A nagyvállalat első vezetője a versenytársakénál hamarabb felismerte az új idők változásait; az átalakuláshoz fókuszpontokat határozott meg, merész jövőképet tűzött ki, sok időt fordított ennek megértetésére, kommunikálására, energikusan látott hozzá a megvalósításhoz, fontosnak tartva a vezetési stílus átformálását is. A Cisco Systems és a NOKIA jövőképkialakításának történetét szintén nyomon követhetjük a könyvben. A NOKIA legfőbb vezetője (Jorma Ollila) ugyancsak fontosnak tartotta az egyértelmű és konkrét fókuszpont kijelölését a cég fennmaradásához, a környezetre figyelve hozott változtatásokat a vevők igényeihez alkalmazkodva a finn híradástechnikai termékek gyártása területén. A továbbiakban a jövőképek és a missziók közös jellemzőiről és különbözőségeiről olvashatunk a könyvben, majd a víziók és missziók kialakításával kapcsolatos feladatokat

ismerjük meg. Az első szakaszban tisztázni kell, hogy a jövőképet vagy a missziót, esetleg mindkettőt tűzzük ki célul, majd azt, hogy mire (pozíciókra, képességekre, vevőcsoportokra) összpontosítsunk, az elemzés után pedig dönteni kell a kommunikálás módjáról is.

A lehetőségek és képességek feltáráról szóló részben az üzletág esélyeinek megvalósításáról, a pozíciók erősítésére szolgáló stratégiák követéséről s a fejlődési tendenciákról olvashatunk. Szó van itt a versenyt befolyásoló erők felméréséről, a versenytársak erejéről, az új vállalkozásokról, a szállítók és a vevők szerepéről, majd arról, hogyan lehet hasznosítani a környezeti változásokat a szervezet előnyére. Meghatározó lehet és fontos információkkal szolgálhat az üzletág elemzése, amelynek különböző módjairól, folyamatáról részletes leírást találunk a könyvben. Megismerjük – többek között – a környezeti változásokra való felkészítést szolgáló SWOT-mátrix alkalmazását. Azt is meg kell vizsgálni, hogy a cég adottságai, erőforrásai mennyire alkalmasak az elképzelések megvalósítására. A szerző bemutatja az erre a célra leginkább megfelelő – viszonylag új – eljárásokat. Foglalkozik továbbá az értékteremtés szempontjából végzett működési folyamatok vizsgálatával, a vállalat értékteremtő képességének elemzésével és a képességek javításának módjaival – a gyakorlatból vett példák bemutatásával. Végül az eddig tárgyait jövőkép, misszió és a stratégia kialakítására szolgáló módszereket egy kiegészítő szempontrendszerrel ismerteti meg a szerző: felhívja a vállalatok figyelmét a növekedés erőltetésének veszélyeire, csapdáira. Slywotzky és Morrison 1997-ben írt könyve szerint a vállalatoknak – mielőtt bármilyen stratégia mellett elköteleznék magukat – vé-



gig kell gondolniuk, hogy az iparágukban miképpen képződik a nyereség, milyen jövőbeni akciók teszik lehetővé a profit képződését, megszerzését. A könyv bemutatja az általuk a nyereségszerzés módjaira ajánlott modellek tizenegy változatát, amelyeket sikeresen alkalmaznak az üzleti tevékenységüket megújítani szándékozó vállalatok.

Az összefoglaló a könyvben leírtak rendszerbefoglalásához, a konkrét feladatok áttekintéséhez nyújt segítséget a jövőkép- és stratégiaalkotás legfontosabb lépéseinek áttekintésével. Kitér az előkészítéstől kezdve a jövőkép és a misszió felvázolásán, a környezet és a belső adottságok, képességek vizsgálatán át a végső forma kialakításáig. Legvégül variánsokat ismerünk meg a cselekvési módok meghatározásához, a stratégiák megfogalmazásához. A szerző megjegyzi, hogy ezek egymástól függetlenül és egymással kombinálva is alkalmazhatók. Könyve hasznos tájékoztatást nyújt napjaink vezető vállalatainak stratégiai, értékteremtésre irányuló elgondolásairól.

Rubóczky István

## A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

Az érett reneszánsz. Itália, Spanyolország.  
A reneszánsz elterjedése Európában

Magyar Könyvklub, 2000.

A sorozat 7. és 8. kötete. Bennük egy csodálatos világ tárul elénk: a reneszánsz művészek, alkotásaik, és nem utolsósorban mecénásaik világa. Igaz, a mecénások motívációja többnyire korántsem szeplőtlen. Amint a reneszánsz itáliai térhódításáról olvashatjuk *„Ebben a világban a művészpártolás a hatalom és a tekintély jelképévé válik – mi több, bizonyos körökben kíváncsot vagy egyenesen kötelező is... A hatalom valósággal megköveteli a fényűzést...”* Tegyük azonban rögtön hozzá: a fényűzés itt igen jelentős részben szépséges műalkotások létrehozását jelenti és természetesen ennek finanszírozását is,

éppen ezért soha rosszabb célja ne legyen a gazdagok és a hatalmasok magamutogatásának! És *„E cél szolgálatára jött létre a fejedelmek, hercegek és arisztokraták udvara körül egy „kulturális apparátus”, ami gyűjteményeket, árchitektúrát, lakóházak, kertek építését eredményezi művészek, irodalmárok és humanisták részvételével”*. Egészítsük ki rögtön e felsorolást, amint erre e kötetek bőséges bizonyossággal szolgálnak, palotákkal, valamint templomokkal és egyéb középületekkel is. *„A műveltség megjelenik az „erények” sorában, ami a fejedelemre nézve kötelező, tágabb keretek között pedig a város képeinek is ezt kell tükröznie, a város műemekei révén az előjárói hírnevét öregbítse.”* Valóban, lenyűgözően szép alkotások – építészeti művek, szobrok, festmények, egyéb dísz tárgyak – kincsestárát tárják e kötetek elé, és e műalkotások értékrendje is barátságos: a humanista értékeket tükrözi.

*„A humanizmust nevezhetjük a reneszánsz filozófiájának, amely áthatja az akkori szellemi élet minden elemét”* összegezik a szerzők. Aligha kerülhető meg a következtetés, hogy az értékrend mai alakulását tekintve ugyancsak kellene a mai világnak egy új reneszánsz, hiszen éppen a humanizmus az, ami mindinkább kiszorulni látszik az azon eluralkodó értékrendből.

Figyelemreméltó az egyház nagyon is gyakorlatisas hozzáállása: *„A cinquecento beköszöntével Róma veszi át Itália művészeti fővárosának szerepét, miközben a pápák udvarában valóságos kultúra- és művészetpolitika alakul ki, amely a legkiválóbb alkotókkal számol... Tekintettel arra, hogy a korszak kultúrája és uralkodó művészeti törekvései világi jellegűek voltak, az egyház nemigen habozott, hogy a klasszikus pogány tematikát szent helyekre is bevezesse, mintegy egyezséget kötve a szakrális és a profán gondolatok között.”*

Az előző kötet is utalt rá, hogy a reneszánsz emelte a művészt (ismét) mes-teremberből a megbecsülendő alkotó

rangjára. Ez bizonyára nagyban hozzájárulhatott ahhoz, hogy – amint olvashatjuk – *„a művészek nem csak fadaradhatatlanul kutatták alkotó- és kifejező eszközeik fejlesztésének lehetőségeit, hanem sokan elméletekbe is foglalták a saját nézeteiket, felfogásukat a művészetről és azokról a technikai módszerekről, amelyeket létrehoztak, fejlesztettek. A közkézen forgó értekezések, amelyeket jobbra maguk a művészek állítottak össze, nemcsak a nagy reneszánsz alkotók tapasztalatait és ismereteit gyűjtötték egybe, hanem tárgyalták a korábbi örökölt tanításokat is.”* A szerzők között pedig olyan nevet találhatunk, mint Leonardo da Vinci, Dürer, Palladio, Giorgio Vasari.

Egy rövid fejezet betekintést enged a római Szent Péter bazilika építésének történetébe, s felvázolja azt a különleges technikai teljesítményt, amelyet a hatalmas kupola létrehozása jelentett. Valójában alig felfogható, hogy a tudományok akkori állása mellett az alkotók hogyan voltak képesek erre.

A kötetek, amelyek egyaránt felölelik az érett reneszánsz építészetét, szobrászatát és festészetét, nagyrészt a kiemelkedő művészek és azok alkotásainak bemutatásával vezetnek végig e stílus kiteljesedésének és európai elterjedésének történetén. A leírások szükségképpen szűkszavúak, de így is sokatmondóak. Az elbeszélés színességét jól érzékeltetik már az alcímek is: Raffaello, az építés és díszítőművész + Peruzzi hozadéka + Michelangelo hallatlan merészsége + a klasszikus stílus nagyköveti Velencében + Giulio Romano festői architektúrája + Palladio: hagyomány és korszerűség + Róma Vignola jegyében + Michelangelo, a cinquecento gényusa + Cellini virtuozitása + Giambologna és a csigavonal + Giordano, az első velencei mester + Leonardo öröksége Lombardiában és Piemontében + Ferrera hercegi udvara: Garofalo és Dosso Dossi + Correggio független útja + Parmigianino stílusa + Beccafumi Sienában + Barocci lágy stílusa + Tintoretto teatralitása.